

**STRATEGI KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
PEGAWAI DI KANTOR DESA TEGALARUM  
KECAMATAN BENDO KABUPATEN MAGETAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh  
Gelar Sarjana pada FISIP UPN “Veteran” Jawa Timur**



**Oleh :**

**WAHYU FITRI NURCAHYONO**

**NPM. 0341010125**

**YAYASAN KESEJAHTERAAN PENDIDIKAN DAN PERUMAHAN  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAWA TIMUR  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
SURABAYA**

**2011**

**STRATEGI KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
PEGAWAI DI KANTOR DESA TEGALARUM  
KECAMATAN BENDO KABUPATEN MAGETAN**

**Disusun Oleh :**

**WAHYU FITRI NURCAHYONO**  
**NPM. 0341010125**

**Telah disetujui untuk mengikuti Ujian Skripsi**

**Menyetujui,**

**Pembimbing**

**DRS. Pudjo Adi, M.Si**  
**NIP. 030 134 568**

**Mengetahui**  
**D E K A N**

**Dra.Ec.Hj. Suparwati, M.Si**  
**NIP. 195802231987032001**

**STRATEGI KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
PEGAWAI DI KANTOR DESA TEGALARUM  
KECAMATAN BENDO KABUPATEN MAGETAN**

Disusun Oleh :

**WAHYU FITRI NURCAHYONO**  
NPM. 0341010125

Telah Dipertahankan Dihadapan dan Diterima oleh Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
Pada Tanggal 24 Pebruari 2011

Menyetujui,

**Pembimbing Utama :**

**DRS. Pudjo Adi, M.Si**  
195105101973031001

**Tim Penguji :**

1.

**DRS. Pudjo Adi, M.Si**  
195105101973031001

2.

**Dr. Lukman Arif, M.Si**  
1964110211994031001

3.

**Drs. Sri Wibawani, M.Si**  
196704061994032001

**Mengetahui**  
**D E K A N**

**Dra. Ec. Hj. Suparwati, M.Si**  
195507181983022001

**JUDUL PENELITIAN : STRATEGI KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA DI KANTOR DESA TEGALARUM  
KECAMATAN BENDO KABUPATEN MAGETAN**

**NAMA MAHASISWA : WAHYU FITRI NURCAHYONO**

**N.P.M. : 0341010125**

**JURUSAN : ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS : ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Telah direvisi dan disahkan pada tanggal **Maret 2011**

**TIM PENGUJI :**

**PENGUJI I**

**PENGUJI II**

**PENGUJI III**

**DRS. Pudjo Adi, M.Si**  
**195105101973031001**

**Dr. Lukman Arif, M.Si**  
**1964110211994031001**

**Drs. Sri Wibawani, M.Si**  
**196704061994032001**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala Rahmat dan bimbingan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul “Strategi Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan ”.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Drs. Pudjo Adi, MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan dan saran-saran demi kesempurnaan laporan penelitian ini. Bersama ini pula penulis juga sampaikan terima kasih kepada :

1. Dra. Ec. Hj. Suparwati, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Dr. Lukman Arif, M.Si selaku Ketua Prodi Administrasi Publik yang telah membimbing dan memberikan ilmu dan pengetahuan serta dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Dra. Diana Hertati, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak dan Ibu Dosen FISIP UPN “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis selama menempuh perkuliahan di Jurusan Administrasi Negara.

5. Kepala Desa Tegalarum, Bapak Adi Sucipto yang telah memberikan ijin dan bantuan serta atas kerjasamanya selama penulis melakukan penelitian.
6. Sekretaris Desa atau Carik Desa Tegalarum beserta seluruh staf yang bersedia membantu dan memberikan kerjasama selama penulis melakukan penelitian.
7. Bapak dan Ibu orang tua ku tercinta yang telah memberikan segalanya sehingga ananda berhasil menyelesaikan perkuliahan di UPN “Veteran” Jawa Timur.
8. Tri Wahyuni calon Istri Dunia Akhirat yang telah banyak menemaniku dalam penyelesaian skripsi ini. Thanks. Semangat Menjalani Hidup.

Penulis menyadari sebagai manusia ada ketidaksempurnaan termasuk dalam mengerjakan laporan penelitian ini untuk itu diharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dan menyempurnakan.

Surabaya, Pebruari 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>i</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Tabel .....</b>	<b>vii</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>viii</b>
<b>Daftar Lampiran .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAKSI .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Landasan Teori .....	10
2.2.1. Kepemimpinan .....	10
2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan .....	10
2.2.1.2. Syarat-Syarat Kepemimpinan .....	11
2.2.2. Pengertian Pemimpin .....	12
2.2.3. Pengertian Strategi .....	13

2.2.4. Motivasi .....	14
2.2.4.1. Pengertian Motivasi .....	14
2.2.4.2. Asas-Asas, Alat-Alat, Jenis-Jenis Motivasi ...	16
2.2.4.3. Metode, Model, dan Proses Motivasi .....	17
2.2.4.4. Aspek dan Pola Motivasi .....	19
2.2.4.5. Kendala dan Faktor Pendukung Motivasi .....	20
2.2.5. Kinerja .....	21
2.2.5.1. Pengertian Kinerja .....	21
2.2.5.2. Menentukan Tingkat Kinerja .....	22
2.2.5.3. Unsur-Unsur Yang Dinilai Dalam Kinerja ....	23
2.2.5.4. Penilaian Kinerja .....	25
2.2.6. Pengertian Pembinaan .....	27
2.2.7. Pengertian Pelatihan .....	28
2.3. Kerangka Berpikir .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	33
3.2. Fokus Penelitian .....	35
3.3. Lokasi Penelitian .....	37
3.4. Sumber Data Dan Jenis Data .....	37
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.6. Analisis Data .....	41
3.7. Keabsahan Data .....	43



<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
4.1. Gambaran Umum Desa Tegalarum Kecamatan Bendo	
Kabupaten Magetan .....	46
4.1.1. Kondisi Geografis .....	46
4.1.2. Kondisi Demografi Desa Tegalarum	
Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan .....	47
4.1.3. Sarana dan Prasarana Desa Tegalarum Kecamatan	
Bendo Kabupaten Magetan .....	49
4.1.4. Tujuan .....	50
4.1.5. Visi dan Misi Pemerintahan Desa Tegalarum	
Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan .....	50
4.1.6. Struktur Organisasi .....	52
4.1.7. Tugas dan Fungsi Pokok .....	54
4.1.8. Komposisi Pegawai .....	59
4.1.7.1. Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
4.1.7.2. Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	60
4.1.7.3. Berdasarkan Pangkat / Golongan .....	61
4.2. Hasil Penelitian .....	62
4.2.1. Penilaian Kerja .....	62
4.2.2. Peningkatan Kualitas Pegawai .....	72
4.3. Pembahasan .....	81
4.3.1. Penilaian Kerja .....	81
4.3.2. Peningkatan Kualitas Pegawai .....	86

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>92</b>
5.1. Kesimpulan .....	92
5.2. Saran .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## **ABSTRAKSI**

### **WAHYU FITRI NURCAHYONO. STRATEGI KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR DESA TEGALARUM KECAMATAN BENDO KABUPATEN MAGETAN. 2010**

Pada umumnya pegawai ditingkat desa tidak dilakukan penilaian kerja secara rutin karena tidak diperlukan peningkatan jenjang karir seperti yang terjadi pada pegawai negeri sipil. Sedangkan di Kantor Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan sejak Adi Sucipto menjabat menjadi Kepala Desa telah melakukan penilaian kerja kepada seluruh pegawai Kantor Desa Tegalarum yang dilakukan pertama kalinya pada bulan Desember 2009.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, menganalisa Strategi Kepala Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Situs penelitian ini adalah Kepala Desa Tegalarum. Peneliti memfokuskan pada penilaian kinerja, dan pembinaan serta pelatihan pegawai Kantor Desa Tegalarum. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif. Teknik analisa yang digunakan adalah model analisa data model interaktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Sumber data terdiri dari kata-kata dan tindakan, sumber tertulis dan foto.

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan :

1. Penilaian kerja melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) berhasil menjadi salah satu strategi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kantor Desa yang diperkuat oleh kebutuhan pegawai dalam rangka proses kenaikan pangkat nilai DP3 harus meningkat otomatis dengan sendirinya pegawai akan meningkatkan kinerja.
2. Penilaian kinerja melalui penggunaan form penilaian kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Proses pelaksanaannya dilakukan bersama sama dengan pelaksanaan DP3 yang membedakan adalah unsur yang dinilai dan parameter penilaian.
3. Peningkatan kualitas pegawai melalui mengikutsertakan dalam seminar, penataran, dan pelatihan berhasil meningkatkan kinerja pegawai.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut termasuk organisasi pemerintah, swasta maupun organisasi masyarakat. Oleh karena itu keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan anggota organisasi dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di organisasi tersebut, karena tujuan organisasi dapat tercapai bila kerjasama para anggota organisasi bersinergi untuk bersama-sama mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

Manusia adalah sumber daya utama mempunyai peranan besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kegiatan organisasi atau instansi membutuhkan peran serta manusia yang menjadi anggota instansi tersebut untuk mengelolah sumber daya yang lain. Kegiatan instansi tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada di dalamnya. Sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi atau organisasi (Siagian, 1995: 25).

Pemimpin disini yang notabeni kepala desa dalam kepemimpinannya perlu menggunakan strategi. Menurut Henry (1997 : 38 ) Strategi adalah kerangka acuan yang terintegrasi dan komprehensif yang mengarahkan pilihan-pilihan yang menentukan bentuk dan arah aktivitas-aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuannya. Strategi inilah yang digunakan pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya di instansi guna meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Thoha (2001: 5) arti kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan pemimpin menurut Hessel (2005 : 7) adalah orang yang memiliki satu atau beberapa predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari suatu situasi atau jaman, sehingga orang itu mempunyai kekuatan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan.

Seiring dengan bergulirnya waktu yang menuntut banyak perubahan, banyak instansi saat ini merasa perlu untuk mengubah pola kerja untuk memperoleh manfaat yang lebih kompetitif. Hal ini sering didorong oleh kenyataan bahwa kebiasaan kerja yang telah ada kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan di masa yang datang seperti yang dibutuhkan organisasi. Sedangkan dari instansi pun perlu adanya kesiapan dalam proses kerja yang nantinya mampu merespon pencapaian tujuan yang optimal. Sebagai contoh jika seorang pemimpin menerapkan strategi-strategi baru agar tercipta kinerja yang baik.

Pada umumnya pegawai ditingkat desa tidak dilakukan penilaian kerja secara rutin karena tidak diperlukan peningkatan jenjang karir seperti yang

terjadi pada pegawai negeri sipil. Sedangkan di Kantor Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan sejak Adi Sucipto menjabat menjadi Kepala Desa telah melakukan penilaian kerja kepada seluruh pegawai Kantor Desa Tegalarum yang dilakukan pertama kalinya pada bulan Desember 2009. Ketika Bapak Adi Sucipto harus melakukan penilaian dan pengisian Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) untuk Bapak Suwardi Selaku Sekretaris Desa yang berstatus Pegawai Negeri Sipil. Tidak hanya melakukan proses penilaian tetapi kegiatan penilaian disampaikan secara terbuka kepada seluruh pegawai pada saat awal pengisian identitas pegawai dalam Daftar Penilaian tersebut kepala desa meminta seluruh pegawainya untuk mengisi identitas saja. Seperti tampak dalam gambar 1.1 pada saat Kepala Desa menyerahkan form pada bulan Desember 2009.

**Gambar 1.1**  
**Pengisian Identitas Dalam Penilaian Kerja**



Sedangkan umumnya dalam proses kepemimpinan Kepala Desa kurang memperhatikan kemampuan kerja pegawainya. Tetapi di Kantor Desa

Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan sejak Adi Sucipto menjabat kemampun kerja pegawai mulai diperhatikan. Menurut Joko (2005 : 85) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja suatu lembaga (organisasi) atau sekelompok manusia dalam menjalankan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Salah satu faktor tersebut yaitu individu (pelaku). Di Kantor Desa Tegalarum kepala desa sering mengirimkan serta mengikutsertakan pegawainya dalam seminar, penataran, dan pelatihan seperti tampak dalam gambar 1.2.

**Gambar 1.2**  
**Seminar di Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan**



Strategi inilah yang digunakan pemimpin guna meningkatkan kinerja pegawai. Menurut pendapat Sentono (1999 : 5) kinerja suatu instansi tidak dapat berhasil atau tidak dapat tercapai dengan baik, hal ini disebabkan karena setiap karyawan atau para pelaku dalam suatu organisasi atau instansi belum meyumbangkan tanaga dan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan instansi dan pimpinan belum mengetahui bagaimana cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja karyawan

serta belum mengetahui kapan kinerja karyawan harus dinilai sehingga karyawan tidak bekerja secara optimum. Menurut Hasibuan (2001 : 34) pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan pada kurun waktu tertentu.

Untuk meningkatkan kinerja para pegawai, kepala desa perlu mengadakan strategi motivasi pegawai karena itu juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa permasalahan yang dihadapi instansi. Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa dengan adanya PERDA Nomor 5 tahun 2006 yang mengatur tentang pedoman susunan organisasi dan tata kerja pemerintahan desa perlu adanya penataan, motivasi, dan peningkatan kinerja perangkat desa agar kinerjanya dapat ditingkatkan. Menurut Samsudin (2006 : 159) upaya yang dilakukan untuk mengembangkan kinerja dengan penilaian kerja. Menurut Joko Widodo (2006 : 86) strategi yang dilakukan adalah dengan peningkatan kualitas aparatur pemerintah daerah yaitu dengan mengikut sertakan dalam seminar, penataran, dan pelatihan.

#### 1. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja memiliki tujuan guna menentukan kesuksesan atau kegagalan. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi yang telah dicapai. Dapat membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam organisasi tentang proses kinerja pegawai. Serta mengevaluasi segala bentuk kebutuhan dan kelengkapan pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.



## 2. Peningkatan Kualitas Pegawai

Pada tahap ini merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui pengelolaan kemampuan kerja terutama untuk pengembangan intelektual dan kepribadian manusia dengan cara seminar, penataran, dan pelatihan.

Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan juga sumber daya manusia yang dapat memahami dan menjalankan perintah yang diberikan oleh atasan maka juga dibutuhkan suatu kinerja yang sungguh-sungguh dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian diatas dapat dinyatakan bahwa Kepala Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan berusaha memberikan motivasi kerja sehingga perangkat desa atau pegawai yang kurang memberikan pengabdian terhadap tugas-tugas dan tanggung jawab yang diembannya sehingga pencapaian tujuan pemerintahan desa kurang optimal dengan strategi baru.

### 1.2. Perumusan Masalah

Berangkat dari fenomena dalam uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah penelitian maka dapat dirumuskan apa yang ingin dicapai oleh penulis dalam mengkaji kepemimpinan Kepala Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan, dimana pemimpin dalam kedudukan sebagai panutan menggunakan strategi-strategi yang dapat meningkatkan kinerja para pegawainya.

Perumusan masalah penelitian ini adalah **“Bagaimana Strategi Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan?”**

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

**“Untuk mengetahui Strategi Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan”**

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1. Bagi Penulis

Untuk mendapatkan gambaran secara mendalam mengenai bagaimana Peranan Kepala Desa Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan.

#### 2. Bagi Kantor Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan.

Sebagai bahan masukan yang berarti dan sumbangsih saran bagi instansi yang berkaitan dengan Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Desa Tegalarum Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan.

#### 3. Bagi Universitas

Sebagai referensi yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti lainnya yang ingin mengembangkan pokok kajian serupa di masa mendatang dan memperluas wawasan dalam dunia empirik tentang partisipasi masyarakat dalam pengembangan masyarakat dan kajian tentang implementasi kebijakan publik dan sebagai penelitian awal didalam program peningkatan kinerja pegawai untuk menjadi wacana bagi penelitian selanjutnya, serta untuk memberikan tambahan literatur perpustakaan Kampus maupun perpustakaan Fakultas.